Taroum, Masaud and Marhil, (2023). أثر القيادة التحويلية على تمكين الموظفين وجودة الخدمات في قطاع التعليم العالي في ليبيا: إطار مفاهيمي. International Journal of Business Society, 7 (1), 1-7



Journal Homepage: www.ijo-bs.com

International Journal of Business Society

Contents lists available at: https://www.ijo-bs.com/issue.html



# أثر القيادة التحويلية على تمكين الموظفين وجودة الخدمات في قطاع التعليم العالي في ليبيا: إطار مفاهيمي

Alauldin Salih Ammar Taroum[1]; Khairi Ahmed R .Masaud[2], Manal M B Marhil[3]

[1]*IQRA Business school, Universiti Geomatika, Malaysia, Email: (Taroumalasalih@gmail.com)*
[2]*IQRA Business school, Universiti Geomatika, Malaysia, Email: (Khairi@geomatika.edu.my)*
[3]*IQRA Business school, Universiti Geomatika, Malaysia, Email: (manal.mrhil@gmail.com)*

Information of Article

*Article history:*
Received: 10 Jan 2023
Accepted: 28 Jan 2023
Available online: 31 Jan 2023

*الكلمات المفتاحية:*

القيادة التحويلية، جودة الخدمات، تمكين الموظفين، قطاع التعليم العالي.

**الملخص**

تواجه الجامعات في البلدان العربية بشكل عام والجامعات في ليبيا بشكل خاص في السنوات الاخيرة تحديات كبيرة نتيجة التغيرات والتطورات العالمية السريعة في بيئة الاعمال، واصبحت الجامعات ذات الكفاءة والفعالية والجودة في اداء اعمالها هي الجامعات الوحيدة القادرة على مواجهة المنافسة والبقاء في الاسواق. ولمواجهة هذه التحديات فلابد من تبني أسلوب اداري جديد يتعامل مع المتغيرات والتحديات من خلال تحفيز الموظفين والهامهم للعمل الجماعي وخلق بيئة تساعد على الابتكار وتوصيل خدمة تعليمية ذات جودة عالية. لذلك فان هذه الدراسة هدفت الى بناء إطار مفاهيمي لاختبار الأثر المباشر للقيادة التحويلية على تمكين الموظفين وجودة الخدمات، والأثر غير المباشر من خلال المتغير الوسيط (تمكين الموظفين) في مؤسسات التعليم العالي في ليبيا. تم اقتراح المنهجية المناسبة لتطبيق هذه الدراسة، من خلال استخدام المنهج الوصفي الكمي، بالطريقة المستعرضة لجمع البيانات عن طريق الاستبيان وباستخدام العينة الطبقية، مع اقتراح تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلة البنائية باستخدام. وتضمنت الدراسة مناقشة مع بعض الاقتراحات للدراسات المستقبلية.

## 1. المقدمة

تواجه مؤسسات التعليم العالي ضغوطاً كبيرة نتيجة التغييرات السريعة في بيئة الاعمال والتطور السريع في التكنولوجيا، وهذا جعل المؤسسات الخدمية وخاصة مؤسسات التعليم العالي تواجه منافسة قوية وتحديات كبيرة في المحافظة على مكانتها وسمعتها، والتزامها بتوصيل خدمة تعليمية ذات جودة عالية. وتواجه الجامعات في البلدان العربية بشكل عام والجامعات في ليبيا بشكل خاص في السنوات الاخيرة تحديات كبيرة نتيجة التغيرات والتطورات العالمية السريعة في بيئة الاعمال، واصبحت الجامعات ذات الكفاءة والفعالية والجودة في اداء اعمالها هي الجامعات الوحيدة القادرة على مواجهة المنافسة والبقاء في الاسواق. إضافة الى ذلك، فان مؤسسات التعليم العالي في ليبيا تواجه تحديات مضاعفة نتيجة التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تشهدها ليبيا في الوقت الحاضر، مما يجعل المسؤولية التي تقع على عاتق مؤسسات التعليم العالي أكبر والتحديات أعظم في قدرتها على النجاح في أداء واجباتها وتحقيق أهدافها، باعتبار قطاع التعليم العالي واحداً من اهم القطاعات الحيوية التي تساعد الحكومة في توفير الكوادر البشرية المطلوبة التي تساهم في عملية البناء والتطور الاقتصادي والاجتماعي. وبالتالي فان التحول والتغيير في أسلوب قيادة مؤسسات التعليم العالي أصبح مهم جداً ومحوري في نجاح هذه المؤسسات في تحقيق أهدافها ومواكبة التغييرات في البيئة الخارجية والبقاء في المنافسة.(Keat & Lin,2018)

وتعتبر القيادة هي الركيزة التي تعتمد عليها جميع المنظمات في قيادة الموارد البشرية لإنجاح اهداف المنظمة، لان الموظفين هم العامل المهم الذي سيحققون النجاح لهذه المنظمة. فالقادة الذين يتجاهلون او لا يهتمون بالعوامل النفسية والثقافية بين العمال يفقدون فوائد هؤلاء العمال العقلية والجماعية ( Arokiasamy, 2019). ويمكن للقادة على جميع المستويات في المنظمة المساعدة في التخلي عن طرق التفكير القديمة والتي تتبنى نهج واحد او مقياس يناسب الجميع، وانما التفكير في الاختلافات الفردية للموظفين بشكل فعال للدخول في نموذج جديد يعزز المشاركة والتمكين والتعلم والنمو الشخصي ( VanderPal، 2014). فالقادة التحويلين هم جزء من إستراتيجية أكبر واشمل تبدأ بالتوظيف والاختيار، إلى التوجيه والتطوير الفعال في ظل قادة لديهم القدرة على النظرة بعيدة المدى، ويأخذون على عاتقهم الاستفادة القصوى من الإمكانيات المتاحة، ويطورن قدرات القيادة المستقبلية في جميع المستويات، وتطوير نظام للمكافآت يخصص للذين يبذلون جهوداً كبيرة في تأدية عملهم (Arokiasamy, 2019).

وفي البيئة غير المستقرة مثل الحالة الليبية، التي تشهد تغييرات سياسية واقتصادية واجتماعية، فان المؤسسات الحكومية تواجه صعوبة في الوفاء بالتزاماتها في تلبية حاجات المواطنين (Ghumiem et al, 2022)، وقطاع التعليم يتأثر بهذه التغييرات مثله مثل القطاعات الأخرى، لأنه لا يمكن ان يعيش بمعزل عنها ولا يستطيع تجاهلها، ولكن من المفروض ان يتفاعل معها بحرص وحكمة ووعي (جبريل والعالم، 2020). ولان معظم أنشطة وعمليات مؤسسات التعليم العالي تعتمد بشكل كبير على العامل البشري (Küskü, 2003; Al-refaei, Zumrah, 2019)، لذلك يمكن تحسين جودة الخدمات من خلال قدرة مؤسسات التعليم العالي في توفير مناخ عمل ملائم يعزز من تحفيز الموظفين والتزامهم ورضاهم عن العمل، ويتماشى مع التحديات ويواجه المشاكل عند ظهور أي تغييرات او أزمات في البيئة الخارجية (Alrefaei et al, 2019). وفي هذا الصدد، أدركت مؤسسات التعليم العالي أن قدرتها على تحقيق أهدافها تعتمد على موقف الموظفين وسلوكهم، وعندما يكون الموظفون غير راضين أو غير ملتزمين أو يفتقرون إلى الرغبة والحافز لبذل جهد إضافي لصالح المؤسسة، تصبح هذه المؤسسة غير قادرة على تحقيق أهدافها (Zeithaml, Berry & Parasuraman, 1996; Al-refaei et al., 2019b; Zumrah et al, 2021). ومؤسسات التعليم العالي في ليبيا تواجه اليوم العديد من التحديات والمشكلات التي اعترضت مسيرته نحو القيام بدوره في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ومن اهم أسباب ذلك هو اتباع الأسلوب التقليدي في الإدارة في مؤسسات قطاع التعليم العالي، والنقص الكبير في الإمكانيات المادية والكوادر البشرية، وقد تكون هذه المشكلات وغيرها حائل دون الوصول الى الجودة المطلوبة في أداء مؤسسات التعليم العالي وبتالي تتأثر مخرجات التعليم بذلك وهذا ما يتعارض مع الجودة في التعليم العالي (الضاوي وقنان، 2017). ولا يمكن لمؤسسات التعليم العالي ان تتعامل مع مثل هذه التغييرات والتحديات والصمود والبقاء في المنافسة والوفاء بالتزاماتها نحو التنمية بدون قادة تحويليين (Beugré, Acar, & Braun, 2006)، الذين يخلقون الابتكار ويعززونه من خلال زيادة مشاركة الموظفين بشكل فعال في صنع القرار وإلهام أتباعهم في تحقيق الأهداف التنظيمية (Mahdikhani & Yazdani, 2020). حيث تعتبر قدرة القائد على ممارسة السلطة على المرؤوسين وتحفيزهم أحد أهم عناصر القيادة التحويلية.

وتؤمن القيادة التحويلية بأن العلاقات بين القادة والمرؤوسين يجب أن تركز على تطوير الإمكانات الكاملة للمرؤوسين واحتياجاتهم العليا وأنظمة القيم الجيدة والأخلاق والدوافع. فإذا ما تم إجراء هذا التطور بشكل صحيح، فقد يحفز ذلك التابعين (المرؤوسين) على الاتحاد وتغيير الأهداف والمعتقدات السابقة التي



https://dx.doi.org/10.30566/ijo-bs/2023.01.105

2600-8254/

تركز على تحقيق الأهداف والمصالح الذاتية الى اهداف جديدة ومعتقدات أكثر إيجابية تتطلع الى ما هو أبعد من تحقيق مصالحهم الذاتية وتركز على المصلحة العامة التي تحقق الفوائد للمنظمة والافراد معاً (Bass, 1990,1994; Ismail et al, 2011). لأن أسلوب القيادة التحويلية يعمل على مواءمة الوسائل المتاحة مع الغايات للأفراد والمنظمات بهدف تحقيق أغراض إنسانية عظيمة وتطلعات أخلاقية، ويقوم هذا النمط القيادي على إدراك الحاجات الظاهرة والكامنة للمرؤوسين والعمل على إشباع تلك الحاجات واستثمار أقصى طاقات المرؤوسين بهدف تحقيق الأهداف المنشودة للأفراد والمنظمة في آن واحد (العوائد، 2022؛ العوائد، الحدابي والدباء، 2022).

وبالرغم من ان الادبيات والأبحاث الحالية في مجال تطوير جودة الخدمات، تشير الى أن قدرة قيادة المؤسسات على تنفيذ اسلوب القيادة التحويلية بشكل صحيح قد يكون لها تأثير كبير على جودة الخدمة، الأ ان الاهتمام بإجراء الدراسات حول هذه العلاقة لازالت في مهدها، حيث ان اغلب الدراسات السابقة بحثت في أثر القيادة التحويلية على سلوك ومواقف الموظفين، مثل أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي (الحراصي، 2017؛ العوائد، الحدابي، والدباء، 2022)، الولاء الوظيفي (الجرايده والمسقري، 2018)، والولاء التنظيمي (آل منصور، 2019)، والرضا الوظيفي، ودوران العمل (Abouraia & Othman, 2017)، والمشاركة في صنع القرار (التويجري، 2017؛ لزهراني والغامدي، 2019)، و تنمية المسؤولية المجتمعية (حسن، 2020). اما فيما يتعلق بدراسة أثر القيادة التحويلية على جودة الخدمات، وبشكل خاص جودة الخدمات التعليمية فلم يلقى الاهتمام الكافي من الباحثين (Mahdikhani & Yazdani, 2020)، وبالتالي فانه توجد حاجة لدراسة أثر القيادة التحويلية على جودة الخدمات في قطاع التعليم العالي، لان اجراء مثل هذه الدراسة سوف يعزز فهمنا أكثر لفوائد تطبيق أسلوب القيادة التحويلية في تطوير جودة الخدمات التعليمية وخصوصا في البلدان التي تشهد أوضاع غير مستقرة. لذلك فان هذه الدراسة تأتي لتقديم إطار مفاهيمي حول أثر القيادة التحويلية على جودة الخدمات في قطاع التعليم العالي في ليبيا.

من جانب اخر فان اختبار دور تمكين الموظفين كعامل وسيط بين القيادة التحويلية وجودة الخدمات لم يتم التأكد منه بشكل كافي، بالرغم من ان الدراسات السابقة وجدت ان رغبة الموظفين في التمكين تزداد مع زيادة تصوراتهم حول تطبيق القيادة التحويلية من قبل قادة مؤسساتهم (Gill et al, 2010). لان القادة التحويليين هم داعمون مهمون لتمكين الموظفين، ويبذل هذا النوع من القادة جهدًا لتحقيق نجاح المؤسسة ويشجعوا الموظفين على النمو نحو تحقيق أهداف الفرد والمنظمة معاً (Bose, Patnaik, & Mohanty, 2021). وكشفت دراسة الصومالي (2018) الى وجود أثر إيجابي للقيادة التحويلية على تمكين الموظفين، وأشارت الى ان من اهم ممارسات تمكين الموظفين هي: ثقة القائد التحويلي بقدرة موظفيه على انجاز الاعمال بكفاءة والتعامل مع المهام الصعبة. واشارت العديد من العلماء أن الدراسات السابقة في مجال القيادة شددت أكثر على الخصائص الداخلية للقيادة التحويلية، ولكن تم التركيز بشكل أقل على أهمية العوامل النفسية البشرية مثل التمكين في التأثير على تأثير القيادة التحويلية على جودة الخدمة (Ismail et al, 2011). وأشارت الدراسات السابقة أيضا الى ان القادة الذين يحفزون الموظفين ويطورون إمكاناتهم، سيمكنون الموظفين من ممارسة التمكين في وظائفهم مما يؤدي إلى زيادة جودة الخدمة في المؤسسات (Arokiasamy, 2019). إن طبيعة هذه العلاقة مثيرة للاهتمام ولكن لا يُعرف سوى القليل عن الدور الوسيط للتمكين في أثر القيادة التحويلية على جودة الخدمات (Ismail et al, 2011; Arokiasamy, 2019). لذلك فان هذه الدراسة تهدف الى دراسة دور التمكين كوسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية وجودة الخدمات في قطاع التعليم العالي في ليبيا.

## 2. ادبيات الدراسة

### *1.2 القيادة التحويلية*

قام العالم باس بتطوير نظرية القيادة التحويلية من خلال ربط أدوار القادة والمرؤوسين، وأشار باس (Bass, 1985) الى ان القيادة تعني إدراك القادة والمرؤوسين لتحقيق أهدافهم المشتركة، من خلال تحفيز المرؤوسين وجذبهم وإرضائهم لتحقيق الأهداف المشتركة. والقيادة التحويلية تعني أن القادة والأتباع يمكنهم التفاعل مع بعضهم بحيث يمكن تحفيز شغف العمل لدى المرؤوسين والشعور الأخلاقي لدى التابعين والاستجابة لمطالبهم وتحفيزهم، مما سيساعد على إلهام المرؤوسين واستخدام إمكاناتهم بشكل أفضل. ويشير بيرينز (Burns, 1978; 2003) الى أن القادة التحوليين يجب ان لا يهتمون فقط بمطلب القادة ولكن أيضًا لمطلب التابعين. والقيادة التحويلية يمكن تنفيذها من قبل أي فرد وفي أي مستوى داخل المنظمة (العوائد، الحدابي، والدباء، 2022). وان القادة سوف يحفزون التابعين على تحقيق أهداف المنظمة، والسعي لتحقيق مصلحة فريق العمل والنمو والتطوير الذاتي من خلال أربعة عوامل رئيسية مثل التأثير المثالي، الدافع الملهم، التحفيز الفكري، والاعتبار الفردي .(Bass, 1985, 1990; Bass & Avolio, 1990)

*التأثير المثالي:* يشير التأثير المثالي الى قدرة القائد على التصرف بطريقة مثيرة للإعجاب تقود الأتباع إلى التماهي مع قائدهم (Broome & Marshall, 2021)يرتبط التأثير المثالي ارتباطًا وثيقًا بتمثيل القائد التحويلي بسبب رد الفعل الإيجابي للتابعين تجاه قائدهم .(Rooney, 2019) وينظر الأتباع إلى القادة الذين يظهرون تأثيرًا مثاليًا على أنهم يتمتعون بمعايير أخلاقية عالية وسلوك أخلاقي عالٍ؛ وإنهم يبنون الثقة والإعجاب والاحترام والفخر والتفاؤل بين أتباعهم .(Bass & Avolio, 1994; Giddens, 2018)تؤدي هذه السمات إلى شعور الأتباع بالإعجاب بقائدهم والرغبة في محاكاة سلوكيات القائد. تؤدي هذه العلاقة بين القائد والتابع إلى تطوير السمات المرغوبة المتعلقة بالعمل الجاد والأداء المتميز

*الدافع الملهم:* الدافع الملهم يعبر عن قدرة القائد على التواصل والتعبير وإلهام وتحفيز المتابعين وجمعهم حول رؤية محددة .(Bass & Avolio, 1994) وتعزز هذه السلوكيات من خلال العمل الجماعي وروح الفريق والحماس والتفاؤل تجاه المنظمة (Rooney, 2019)، واشراك التابعين وتحفزهم واقناعهم في نهاية المطاف بتحقيق مهمة المنظمة من خلال الشعور بالمصلحة المتبادلة .(Giddens, 2018) ويذكر باس وأفوليو (Bass & Avolio, 1994) أن القادة التحوليين يخلقون توقعات معبرة بوضوح عما يريده التابعون والعمل على الوفاء بها ويظهرون أيضًا الالتزام بالأهداف والرؤية المشتركة.

*التحفيز الفكري:* ويعبر عن قدرة القائد على دعم الأتباع لمواجهة التحديات والتغلب عليها. ويشير الى ان القادة التحويليين مبتكرون، ويفكرون في طرق فريدة ويكون لديهم حب الاستطلاع عن الأشياء الجديدة، ويتحملون المخاطر المناسبة، ويطلبون ردود الفعل من المتابعين فيما يتعلق بالطرق الجديدة لحل المشكلات القديمة .(Bass & Avolio, 1994; Rooney, 2019) يعمل القادة التحويليين على تسهيل بيئة العمل التي تساعد التابعون على تبني عمليات وطرقًا جديدة لإنجاز العمل .(Bass & Avolio, 1994; Giddens, 2018) والقادة الذين يظهرون التحفيز الفكري يعززون التفكير النقدي وحل المشكلات بين أتباعهم ويعززون التطور المعرفي في العمل مما يخلق اتصالًا أقوى بالعمل والشعور بالمسؤولية تجاه المنظمة.

*الاعتبار الفردي:* يعبر الاعتبار الفردي عن القادة الذين يولون اهتمامًا خاصًا لاحتياجات كل فرد، ولإنجاز والنمو من خلال العمل كمدرب أو مرشد ( Bass & Avolio, 1994). يؤدي اعتراف القادة وقبولهم للاختلافات الفردية إلى فتح مسارات للتواصل مع التابعين، مما يؤدي في النهاية إلى الاحترام المتبادل والعمل كفريق (Rooney, 2019). ويخلق الاعتبار الفردي بيئة داعمة ويرفع المتابعين إلى مستويات أعلى من الأداء. فعندما يهتم قادة المؤسسات بالأفراد والعمل على توفير كافة احتياجاتهم سوف يشعر الافراد بالالتزام تجاه المؤسسة (Alsamawi et a, 2019a)، ويبذلون جهوداً أكبر لتحقيق مصلحة المؤسسة وبالتالي تحسين مستوى الأداء (Alsamawi et a, 2019b).

### *2.2 جودة الخدمة*



https://dx.doi.org/10.30566/ijo-bs/2023.01.105

الخدمات هي أنشطة اقتصادية يؤديها طرف لطرف آخر. غالبًا ما يرتبط تنفيذها بوقت معين، وتحقق النتائج المرجوة بالنسبة لتلبية رغبات وحاجات للعملاء، في مقابل المال والوقت والجهد الذي يبذله مزودي الخدمة (Al-refaei et al, 2019)، ويشير زيثامل وبخرون (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2017)الى ان الخدمة هي عبارة عن أفعالًا وعمليات وعروضًا مقدمة ويشارك في إنتاجها أو تتم بواسطة كيان أو شخص، لصالح كيان أو شخص آخر. وجودة الخدمة هي الفجوة بين توقعات العملاء فيما يتعلق بالخدمة، وتصورهم فيما يتعلق بجودة الخدمة المقدمة لهم فعلياً .(Parasuraman et al, 1985) وبعبارة أخرى، فإن رأي العملاء فيما يتعلق بجودة الخدمة يتشكل من خلال المقارنة الداخلية بين التوقعات والأداء الفعلي للخدمة (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988).

وفقًا لنموذج جودة الخدمة الذي اقترحه باراسورامان وزملائه.(Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988) ، سيأخذ العملاء في الاعتبار خمسة عناصر في تقييم خدمتهم:

- الملموسية: وتشمل الأشياء الملموسة المباني والسلع وظروف المعدات ومظهر الأفراد.
- التعاطف: الذي يشير إلى الاهتمام بالعميل ويفهم احتياجاته.
- الاستجابة: وتشير إلى رغبة الموظف في مساعدة العملاء عندما يواجهون صعوبة في الحصول على الخدمة.
- الموثوقية: وتشير إلى قدرة الموظف على أداء الخدمة الموعودة بدقة وبالجودة المطلوبة وفي الوقت المحدد.
- الضمان: ويشير الى التأكيد معرفة الموظفين واللياقة والقدرة على نقل الثقة.

### *3.2 تمكين الموظفين*

التمكين هو عنصر أساسي لفعالية المنظمة وقد يزداد عندما يتم توزيع السلطة، والتمكين يصف الخصائص الوظيفية الموضوعية التي تمنح الأفراد الاستقلالية والسلطة (Guerrero et al, 2018). ويمكن وصف التمكين على أنه وجود الممارسات والهياكل الاجتماعية وإمكانية الوصول الى الموارد التنظيمية في مكان العمل، مثل المعدات والبنى التحتية والعلاقة الجيدة مع الزملاء في العمل وتبادل المعلومات والمعرفة (Kanter, 1993). والسلطة هي القدرة على إنجاز الأشياء، وحشد الموارد، ووفقًا لـكانتر يتم اكتساب السلطة عندما يتمكن الموظفون من الوصول إلى المعلومات والموارد الضرورية، وفرص التعلم والتطوير، والدعم والمساندة في مكان العمل. يجب أن تشمل هياكل مكان العمل هذه الوصول إلى المعلومات مثل المعرفة حول السياسات ونتائج المنظمة والتغييرات التنظيمية من خلال أنظمة الاتصال المفتوحة. تعد فرصة التعلم والتطوير بعدًا آخر يمكّن الموظفين من التقدم الوظيفي في المنظمة (Amor et al, 2020)، ويشمل الدعم الى تلقي التعليقات والتوجيهات من المرؤوسين والزملاء والمشرفين. وفقًا لذلك، عندما يزود القادة الموظفين بهذه الهياكل الاجتماعية، فإنهم يشعرون بالتمكين ويسمحون لهم بإنجاز عملهم بطرق جديدة ومبتكرة. ويشير (Guerrero et al, 2018) الى ان شعور الموظفين بالتمكين يزيد من الاجتهاد والمثابرة أثناء تنفيذ مهام العمل، مما يؤدي إلى مستويات عالية من الأداء. وبالتالي فإن نموذج التمكين يسلط الضوء على الدافع الفردي، مما يجعل المهام ذات مغزى وقيمة في نظر الموظفين. وقد تفقد الإدارة السيطرة على الموظفين إذا لم يتم تنفيذ التمكين بشكل صحيح. ومع ذلك، يقر العلماء عمومًا بأن تمكين الموظف يعزز الأداء الوظيفي (Pearson, & Moomaw, 2005; Zhang, & Bartol, 2010). التمكين هو خيار إداري استراتيجي يمكن أن يشجع الموظفين على العمل خارج نطاق الإطار التقليدي وإنجاز الوظائف بطريقة مرنة، وهذه المرونة الوظيفية هي شرط مسبق لغرس قدرة اتخاذ القرار لدى الموظفين على الاستجابة بسرعة لتلبية طلبات العملاء.

## **3. بناء فرضيات الدراسة والإطار المفاهيمي**

### *1.3 أثر القيادة التحويلية على جودة الخدمات*

وفقًا لنظرية القيادة التحويلية لباس (Bass, 1985) فان القادة التحويليين يشجعوا المرؤوسين على التركيز على الأهداف والمهام والرؤى المشتركة بدلاً من المصالح الشخصية؛ وهذا غالبا ما يؤدي إلى رفع مستوى فعالية أداء الموظف. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للقيادة التحويلية تحسين تماسك المجموعة من خلال العمل الجماعي والالتزام والتحفيز وتحقيق الأداء الأفضل .(Ali et al, 2015) ويتم تحفيز الموظفين اثناء تأدية عملهم من اجل التركيز والانتباه على تحقيق أداء المجموعة والمنظمة .(Breevaar et al, 2016) وبالتالي، فإن القائد التحويلي الذي يشجع الموظفين على تلبية متطلبات الوظيفة يحافظ أيضًا على الرضا الوظيفي والأداء للموظفين .(Chang et al, 2021) ويزود القادة الموظفين بمهام مختلفة في مكان العمل. مع اعطائهم الحوافز لتعزيز السلوك الإيجابي لدى موظفي الخطوط الأمامية لبناء علاقة جيدة مع العملاء. لان العملاء يبنون تصوراتهم حول جودة الخدمات المقدمة لهم من خلال سلوك الموظفين اثناء تقديم الخدمة .(Al-refaei et al, 2019) ويتوقع القائد التحويلي أنه طالما ظل الموظفون سعداء في عملهم، فسوف يقدمون خدمة جيدة ويحافظون على علاقات طويلة الأمد مع العملاء.

في دراسة حديثة أشارت إلى أن العملاء يهتمون بجودة خدمة موظفي الخطوط الأمامية أكثر من اهتمامهم بالتكاليف الإجمالية للخدمة نفسها (Chang et al, 2021). بمعنى ان جودة الخدمة تعتبر المعيار الأول لدى العملاء وهي اهم من الكلفة التي سيدفعونها في مقابل الحصول على خدمة جيدة. وشار بعض الباحثين إلى أن الدافع الداخلي لدى الموظفين هو عامل حاسم ويؤثر على الإبداع والابتكار وتؤدي الى أداء وظيفي أفضل (Moon et al, 2019). بالنسبة للموظفين، وأشار بعض الباحثين الى إن دعم القادة يعتبر أهم مصدر للتحفيز الداخلي لدى الموظفين، ويميل الموظفون إلى استخدام إبداعاتهم لحل المشكلات التي قد تواجههم اثناء تقديم الخدمة للعملاء من خلال إلهام قادتهم التحوليين. وتنشأ سلوكيات الابتكار لدى الموظفين أثناء عملية أداء الخدمة للعملاء (Jeevan, 2015). ويبحث القادة التحويليين مع الموظفون عن الفرص المناسبة لإثبات سلوكياتهم الابتكارية أثناء تفاعلاتهم مع العملاء من أجل إرضائهم بشكل أفضل، وكلما زاد عدد الأفكار الجديدة الفعالة والمبتكرة، فانه يمكن الموظفين من تقديم خدمات أكثر تخصصاً، تراعي مصلحة ورغبات وحاجات العملاء مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة (Chang et al, 2021). أكدت الدراسات السابقة أن سلوك الابتكار لدى الموظفين يرتبط ارتباطًا إيجابيًا بأداء خدمة العملاء وبالتالي جودة الخدمة (Yang, Lee, & Cheng, 2016; Kim, Hur, & Kim, 2019; Moon et al, 2019; Sok et al, 2018). ومن اجل توفير الخدمة عالية الجودة فانه من الضروري أن يقدم القادة التحويليين تطوير الخدمة الإبداعية كهدف مشترك بحيث يطور موظفو الخدمة أفكارًا إبداعية ويبحثون عن موارد جديدة لتحقيق الأفكار المبتكرة التي يمكن أن تساعدهم في إنجاز وظائفهم. يلعب القائد التحويلي دورًا رئيسيًا ليس فقط في تعزيز الحافز من خلال مساعدة الموظفين على تجربة عمل هادف، ولكن أيضًا من خلال تحفيز أداء العمل وتقديم حدمة ذات جودة عالية تلبي حجات ورغبات العملاء، وبالتالي فان الدراسة الحالية تفترض الاتي:

*الفرضية الأولى: يوجد أثر ايجابي للقيادة التحويلية على جودة الخدمة في قطاع التعليم العالي في ليبيا.*

### *2.3 أثر القيادة التحويلية على تمكين الموظفين*



https://dx.doi.org/10.30566/ijo-bs/2023.01.105

التمكين هو إحدى الآليات المستخدمة لتعزيز تطوير الموظفين في خطة طويلة الأجل للمؤسسة. تشير الدراسات السابقة إلى أن الخصائص الأربع لباس (Bass, 1985) وهي التأثير المثالي، الدافع الملهم، التحفيز الفكري، والاعتبار الفردي التي يمارسها القادة التحويليين على انها مقدمات لتمكين الموظفين في المنظمات، لان القادة التحويلين قادرون على غرس القيم والتصورات الإيجابية بين الموظفين (Choi et al, 2016). تعتبر خاصية التأثير المثالي محددًا للتمكين. تشير الدراسات السابقة إلى أن القادة ذوي التأثير المثالي يمكنهم تكثيف مبادرات تمكين الموظفين من خلال تقديم الرؤية والشعور بملكية الوظيفة، وشعور الموظفين بتحمل المسؤولية، بالإضافة إلى خلق التآزر ومناخ الثقة الذي يعزز روح الفريق (Amor et al, 2020). يستخدم القادة التحويلين أيضًا التحفيز الفكري لتمكين الموظفين. تعتبر مشاركة بعض سلطات اتخاذ القرار مع الموظفين شرطًا مسبقًا لتعزيز التحفيز الفكري، ويميل الموظفون الذين تم منحهم سلطة اتخاذ القرار إلى رد الثقة الممنوحة لهم من قبل القادة من خلال تحقيق الأهداف التنظيمية، ويمنح تفويض السلطة الموظفين الشعور بأن المنظمة تقدرهم (Men & Stacks, 2013). الاعتبار الفردي مهم بنفس القدر لتشجيع الموظفين على قبول مبادرة التمكين، ويميل الموظفون إلى التحفيز عندما يمنحهم القادة التحويلين اهتمامًا فرديًا ويبنون نظام تدريب لتطوير خبرة الموظفين بشكل فردي، ويقدر الموظفون وظائفهم بدرجة عالية عندما يعاملهم القادة بنوع من التقدير والاحترام (Choi et al, 2016).

أثبات وجود أثر للقيادة التحويلية على تمكين الموظفين ليس فقط في الأدبيات النظرية ولكن أيضًا اثبتت الدراسات التطبيقية هذه التأثير الايجابي. أظهرت الدراسات السابقة أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على تمكين الموظفين مثل دراسة (Amor et al, 2020) التي وجدت القادة التحويلين يمكنهم تعزيز التمكين الوظيفي من خلال تمكين الوصول إلى المعلومات والفرص والدعم والموارد الكافية. وكذلك دراسة (Guerrero et al, 2018) التي وجدت ان القيادة التحويلية لها أثر إيجابي على تمكين الموظفين في كندا. كذلك دراسة Bose et al (2021) حيث وجدت ان القيادة التحويلية لها أثر إيجابي على التمكين النفسي للموظفين في مكان العمل. إضافة الى ذلك، فقد وجدت دراسات اخرى أن سلوك القائد التحويلي يعزز التمكين النفسي للموظفين من خلال تعزيز المشاركة في صنع القرار الذي من شأنه أن يوجه الموظفين نحو العمليات التنظيمية ويقلل من نيتهم مغادرة المنظمة، لإنه في إطار أسلوب القيادة التحويلية، يشعر الموظفون بالتمكين والاحترام ولديهم درجة كبيرة من الاستقلالية والحرية في العمل ويظهرون كفاءة عالية، وبالتالي يظهرون درجة أعلى من الابتكار في سلوكهم (Saira, Mansoor, & Ali, 2020; Stanescu, Zbuchea, & Pinzaru, 2020). وفي ضل وجود الدليل النظري والدليل التطبيقي على وجود أثر إيجابي للقيادة التحويلية على تمكين الموظفين، فان هذه الدراسة تفترض الاتي:

*الفرضية الثانية: يوجد أثر إيجابي للقيادة التحويلية على تمكين الموظفين في قطاع التعليم العالي في ليبيا.*

### 3.3 أثر تمكين الموظفين على جودة الخدمة

يعتبر تمكن الموظفين من العوامل المهمة التي تساعد على خلق مواقف وسلوك إيجابي في مكان، ويعمل على تحسين أداء الموظفين، لأنه عندما يشعر الموظفون أن لديهم القدرة على اتخاذ القرار، ولديهم مزيدًا من الحرية والمرونة والتحفيز الذاتي، فإنهم يميلون إلى إنتاج حلول مبتكرة، وبالتالي تعزيز الأداء الوظيفي العام .(Stanescu, Zbuchea, & Pinzaru, 2020) ويعتبر التمكين أمر مهم بشكل خاص في المؤسسات الخدمية، حيث يحتاج موظفو الخطوط الأمامية إلى السلطة (التمكين) للاستجابة على الفور للاحتياجات الفردية للعملاء اثناء تقديم الخدمة .(Lin, Wu, & Ling, 2017) فتسهيل وصول الموظفين للمعلومات اللازمة واستخدام التكنولوجيا يساعد في توصيل خدمة مميزة للعملاء.(Al-Muhrami et al, 2021) ويستطيع الموظفون الذين لديهم تمكين وظيفي عالي من تزويد العملاء بردود سريعة في اوقات طلب الخدمة، وحلول أسرع في حالة وجود مشكلة لكسب رضاء العملاء، مما يساعد على تعزيز جودة الخدمة ورضا العملاء .(Ro & Chen, 2011) بالإضافة إلى ذلك، فإن التمكين يخلق المزيد من الرضا الوظيفي واحترام الذات لدى لموظفين، وإشراكهم في سلوك تقديري يهدف إلى تلبية أو تجاوز توقعات العملاء اثناء تقديم الخدمة .(Duong, 2015) علاوة على ذلك، تشير الدراسات السابقة إلى أن الموظفين سيقدمون خدمة ذات جودة أفضل ويشعرون بالفخر في عملهم إذا كانوا يتمتعون بالثقة والتمكين الكامل وبالتالي يستطيعوا حل أي مشكلات تتعلق بخدمة العملاء. وأشار غازولي واخرون (Gazzoli, Hancer & Park, 2010) الى أنه إذا شعر الموظفون بمستوى عالٍ من التمكين، فسيكونون أكثر رضىً عن وظائفهم ولديهم إحساس أفضل بالتحكم في المهام، مما قد يسهل إجراءات عمل الموظفين المطلوبة لتعزيز جودة الخدمة في مكان عملهم. وبالتالي، يمكن اعتبار التمكين حقًا محددًا رئيسيًا لجودة الخدمة ورضا العملاء .

وكشفت دراسة لين واخرون (Lin, Wu, & Ling, 2017) التي تم اجرائها علة مجموعة شركات سياحية في الصين وجود أثر إيجابي لتمكين الموظفين على جودة الخدمات المقدمة للعملاء. بينما وجدت دراسة (Fang-guo, 2013) وجود علاقة إيجابية بين التمكين النفسي للموظفين على جودة الخدمات في قطاع المطاعم في الصين. وكشفت دراسة (Ukil, 2016) ان جودة الخدمات في القطاع المالي والمصرفي في بنقلادش تتأثر بشكل مباشر بتمكين الموظفين، وبشكل غير مباشر من خلال أثر تمكين الموظفين على الرضا الوظيفي. كذلك فان الدراسة التي قام بها بيلو وبيلو (Bello, & Bello, 2017) ان تمكين الموظفين لها أثر إيجابي ومهم على جودة الخدمات المقدمة للعملاء في قطاع الفنادق في نيجيريا، وان تمكين الموظفين لها تأثير غير مباشر على رضا العملاء من خلال جودة الخدمة. واعتماداً على نتائج هذه الدراسات السابقة التي كشفت عن وجود أثر إيجابي لتمكين الموظفين على جودة الخدمة المقدمة للعملاء، فانه يقود هذه الدراسة الى الافتراض التالي:

*الفرضية الثالثة: يوجد أثر ايجابي لتمكين الموظفين على جودة الخدمات في قطاع التعليم العالي في ليبيا.*

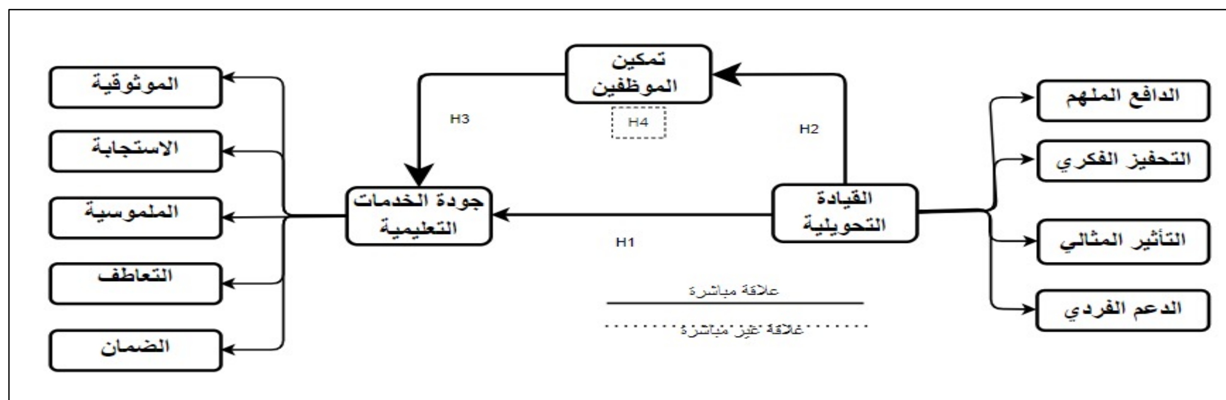
*الفرضية الرابعة: يوجد دور ايجابي لتمكين الموظفين باعتباره متغير وسيط بين القيادة التحويلية وجودة الخدمات في قطاع التعليم العالي في ليبيا.*

### 4.3 الإطار المفاهيمي للدراسة

الإطار المفاهيمي للدراسة يوضح المكونات الرئيسية الثلاثة وابعادها، ويشير اولاً الى طبيعة القيادة التحويلية الذي يتكون من أربعة أبعاد كما حددها باس (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1994)، وهي التأثير المثالي، الدافع الملهم، التحفيز الفكري، والاعتبار الفردي، وهي مجتمعة تؤثر بشكل مباشر على جودة الخدمة وتمكين الموظفين، كذلك فان تمكين الموظفين يؤثر بشكل مباشر على جودة الخدمة. وفي الوقت نفسه فان تمكين الموظفين يقوم بدور الوسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية وجودة الخدمات التي تتكون بطبيعتها من خمسة ابعاد كما حددها باراسورامان واخرون (Parasuraman et al, 1988)، وهذه الابعاد هي الملموسية، التعاطف الاستجابة، الموثوقية، والضمان كما هو مبين في الشكل (1-1).



https://dx.doi.org/10.30566/ijo-bs/2023.01.105




شكل (1-1) الإطار المفاهيمي للدراسة

### 4. المنهجية

إطار الدراسة المفاهيمي يتكون من ثلاثة متغيرات رئيسية وهي القيادة التحويلية (الدافع الملهم، التأثير المثالي، التحفيز الفكري، والاعتبار او الدعم الفردي)، وجودة الخدمات (الملموسية، التعاطف، الاستجابة، الموثوقية، والضمان)، وتمكين الموظفين. وبموجب فرضيات الدراسة فإنها تبحث في العلاقة بين هذه المتغيرات الثلاثة. لذلك فان المنهجية المقترحة هي تبني المنهج الوصفي الكمي التحليلي، او المنهج المختلط، من اجل جمع المعلومات حول متغيرات الدراسة، وتحليل العلاقات فيما بينها. لذلك فانه من المستحسن اعتماد الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من المستجيبين، لسهولة توزيعها وجمعها في فترة زمنية قصيرة، إضافة الى إمكانية توزيعها الكترونياً والحصول على الردود بطريقة سهلة وسريعة. واداة جمع البيانات المقترحة حول متغيرات الدراسة سوف تحتوي على مقياس للقيادة التحويلية متعدد المتغيرات (الدافع الملهم، التأثير المثالي، التحفيز الفكري، والاعتبار او الدعم الفردي) والذي تم اعداده من قبل باس واوفوليو (Bass &Avolio,1996). اما جودة الخدمات فان المقياس المقترح هو المقياس متعدد المتغيرات (الملموسية، التعاطف، الاستجابة، الموثوقية، والضمان) والذي أعده باراسورامان وزملائه ((Parasuraman et al, 1988 والذي يقيس تصورات المستجيبين حول جودة الخدمة. واخيراً فان تمكين الموظفين ممكن ان يتم قياسه من خلال اثنا عشر فقرة والتي تم اعداده من قبل كانتير (Kanter, 1993) وتم استخدامه حديثا في عدة دراسات مثل عمور وآخرون (Amor et al, 2020).

وفيما يتعلق بتطبيق الدراسة، والتي تبحث في قياس الأثر المباشر للقيادة التحويلية على تميكن الموظفين وجودة الخدمات، والدور الوسيط لتميكن الموظفين في العلاقة بين القيادة التحويلية وجودة الخدمات، فمن المستحسن ان يتم جمع البيانات من خلال الطريقة المستعرضة، والتي يتم فيها جمع البيانات في فترة زمنية واحدة (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019). اما مجتمع الدراسة فيمكن تطبيقها على الموظفين في الجامعات الليبية، حيث تعتبر الجامعات هي المسؤولة عن جودة الخدمات، ودائماً ما تجري فيها الباحثون الدراسات المتعلقة بجودة الخدمات في التعليم العالي (Al-refaei & Zumrah, 2019; Al-refaei et al, 2019). وإذا ما تعذر جمع البيانات من كل الجامعات فانه يستحسن اخذ عينة مناسبة تمثل مجتمع الدراسة. ويستحسن ان يتم اختيار عينة الدراسة باستخدام العينة العشوائية الطبقية، حيث يتم اختيار عدد محدد من كل جامعة او كلية نسبة الى عدد الموظفين فيها الى اجمالي عدد الموظفين بشكل عام (مجتمع الدراسة)، ويمكن استخدام تقنية العينات الطبقية العشوائية للحصول على عينة أكثر كفاءة وتمثيلًا لمجتمع الدراسة أفضل من العينات العشوائية البسيطة (Sarstedt, & Mooi, 2019) لأنها تأخذ نسبة متساوية من كل جامعة او كلية طبقا لنسبة عدد الموظفين فيها. ولان الدراسة تهدف الى اختبار دور تمكين الموظفين كوسيط بين القيادة التحويلية وجودة الخدمات، فانه من الأفضل تحليل بينات الدراسة باستخدام نمذجة المعادلة البنائية، والان الدراسة اعتمدت على اطار نظري تم تطويره مسبقاً، وان متغيرات الدراسة سوف يتم قياسها عن طريق مقاييس قد حصلت على الموثوقية اللازمة، لذلك فان تحليل البيانات سوف يكون باستخدام برنامج اموس AMOS كما نصح بذلك هير وآخرون (Hair et al, 2019).

### 5. المناقشة

بحثت هذه الدراسة في الأثر المباشر للقيادة التحولية في تمكين الموظفين وجودة الخدمات في قطاع التعليم العالي، والاثر الغير مباشر للقيادة التحويلية على جودة الخدمات في قطاع التعليم العالي من خلال تمكين الموظفين، بمعنى اخر بحثت في الدور الوسيط لتمكين الموظفين في العلاقة بين القيادة التحويلية وجودة الخدمات في قطاع التعليم العالي في ليبيا. وكشفت هذه الدراسة من خلال الإطار النظري ان تطبيق أسلوب القيادة التحويلية يمكن ان يحسن من جودة الخدمات في قطاع التعليم العالي. وكشفت هذه الدراسة من خلال المراجعة للأدبيات السابقة ان القيادة التحويلية تعتبر من اهم العوامل لتمكين الموظفين، فالتأثير المثالي، الدافع الملهم، التحفيز الفكري، والاعتبار الفردي التي يمارسها القادة التحويلين على انها مقدمات او سوابق لعملية تمكين الموظفين في المنظمات، لان القادة التحويلين قادرون على غرس القيم والتصورات الإيجابية بين الموظفين، والتي تساعدهم على الانسجام والمشاركة في العمل (Choi et al, 2016).فالقادة يمكنهم تمكين الموظفين من خلال تقديم الرؤية والشعور بالمصير المشترك، وشعور الموظفين بتحمل المسؤولية، بالإضافة إلى خلق التآزر ومناخ الثقة الذي يعزز روح الفريق، والعمل الجماعي من اجل المصلحة العامة (Amor et al, 2020).

من جانب اخر، كشفت هذه الدراسة من خلال المراجعة للأدبيات ذات الصلة، ان تعزيز تمكين الموظفين واعطائهم الصلاحيات يساعد على تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة للعملاء، فقدرة الموظفين للوصول الى المعلومات المهمة والمتعلقة بخدمة العملاء يساعد الموظفين على الإجابة على أسئلة واستفسارات العملاء حول الخدمة المقدمة لهم، وكذلك تساعد الموظفين على حل المشكلات التي قد تواجه العملاء بأسرع وقت ممكن، وهذا يعطي انطباع إيجابي لدى العملاء حول جودة الخدمة المقدمة لهم. لذلك فان تطبيق أسلوب القيادة التحويلية له تأثير إيجابي ومباشر على جودة الخدمة وتميكن الموظفين، وتأثير غير مباشر للقيادة التحويلية على جودة الخدمة من هلال تمكين الموظفين، بمعنى انه كلما تم تطبيق أسلوب القيادة التحويلية الذي يركو على تفويض السلطة للموظفين وتمكينهم من الوصول الى الموارد والمعلومات كلما أدى ذلك الى تحسين مستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء، وبذلك فان تميكن الموظفين يقوم بدور الوسيط بين القيادة التحويلية وجودة الخدمة المقدمة للعملاء.



https://dx.doi.org/10.30566/ijo-bs/2023.01.105

## 6. الخاتمة

هذه الدراسة وفرت إطار نظري ومفاهيمي لدراسة الأثر المباشر للقيادة التحويلية على تميكن الموظفين وجودة الخدمة، والأثر المباشر لتمكين الموظفين على جودة الخدمات، والدور الوسيط لتمكين الموظفين في العلاقة بين القيادة التحويلية وجودة الخدمات في قطاع التعليم العالي في ليبيا، ويأمل الباحثون ان يتم اختبار هذا الإطار النظري والمفاهيمي بشكل عملي، لتعزيز فهمنا لدور القيادة التحويلية على تميكن الموظفين وجودة الخدمات في قطاع التعليم العالي في ليبيا. كما ننصح بان تشمل الدراسات المستقبلة تطبيق هذا النموذج المقترح في قطاعات أخرى مثل القطاع الصحي، وقطاع المصارف، والقطاع الفندقي والسياحي، وقطاع المطاعم، لتوفير فهم أوسع وتعميم نتائج هذا النموذج في قطاعات مختلفة. كما ننصح ايضاً بإضافة متغيرات أخرى الى النموذج مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي كمتغيرات وسيطة بين القيادة التحويلية وجودة الخدمات، تعزيز وتوسيع فهمنا لفوائد تطبيق القيادة التحويلية في جميع المنظمات وخصوصا المنظمات الخدمية سواء في ليبيا او بلدان عربية أخرى.

## المراجع باللغة العربية:


آل منصور، علي بن إسماعيل (2019). درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة القطيف للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين. مجلة البحث العلمي في التربية، العدد (20)، 379-436.

التويجري، هيله منديل (2017). القيادة التحويلية وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرار لدى رؤساء أقسام الاشراف التربوي بمدينة بريدة في منطقة القصيم (دراسة ميدانية). مجلة العلوم التربوية والنفسية. مجلد 18 (3)، 611-647.

جبريل، مصطفى السعيد والعالم، رانيا ايهاب. (2020). القيادة التحويلية والتبادلية للمديرين كما يدركهما معلمو الحلقة الأولى من التعليم الأساسي وعلاقتها بفاعلية الذات. مجلة بحوث التربية النوعية، (58) , 471-501.

الجرايدة، محمد والمسقري، عادل (2018). درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية بمحافظة جنوب الباطنة في سلطنة عمان وعلاقتها بالولاء الوظيفي للمعلمين. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية. المجلد 4 (3)، 396-415.

الحراصي، حارب بن محمد (2017). القيادة التحويلية لدى مديري التعليم الأساسي في محافظة الداخلية في سلطنة عُمان وعلاقتها بالإلزام التنظيمي لمعلميهم. رسالة ماجستير، جامعة نزوى سلطنة عمان.

حسن، منال صبحي (2020). درجة ممارسة أيعاد القيادة التحويلية وعلاقتها في تنمية المسؤولية المجتمعية لدى الجامعات في الجامعات الأردنية. المجلة التربوية (72)، ص 810-846.

الزهراني، سعدى بنت سعد العمري والغامدي، رحمه محمد صالح (2019). درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى قائدات مدارس محافظة المخواة وعلاقتها بمشاركة المعلمات في صنع القرار. مجلة البحث العلمي في التربية، 20(13)، 86-142 .

الصومالي، صباح عبد الله (2018). أثر القيادة التحويلية على تمكين وإبداع الموظفين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي-دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريين في جامعة الملك عبد العزيز بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 7(2)، 18-38.

الضاوي، عبد العزيز زهمول وقنان، محمد مسعود (2017). تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الليبية في ضوء معايير الجودة الشاملة (جامعة الجبل الغربي نموذجاً). المؤتمر العربي السابع لضمان جودة التعليم العالي، جامعة أسيوط 20-22 فبراير، جمهورية مصر العربية، 303-3-26.

العوائد، سالم عيسى (2022). أثر الالتزام التنظيمي بوصفه متغيراً وسيطاً بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي في القطاع التربوي في سلطنة عمان. رسالة دكتوراة، الجامعة الإسلامية العالمية ماليزيا.

العوائد، سالم عيسى والحدابي داود، والدباء عبد المجيد (2022). درجة ممارسة القيادة التحويلية في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان وأثرها على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 6(45)، ص 52-76.


## References


Abouraia, M. K., & Othman, S. M. (2017). Transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment, and turnover intentions: the direct effects among bank representatives. American Journal of Industrial and Business Management, 7(04), 404.

Ali, N. M., Jangga, R., Ismail, M., Kamal, S. N. I. M., & Ali, M. N. (2015). Influence of leadership styles in creating quality work culture. Procedia Economics and Finance, 31, 161-169.

Al-Muhrami, M. A. S., Alawi, N. A., Alzubi, M., & Al-Refaei, A. A. A. (2021). Affecting the Behavioural Intention to Use Electronic Banking Services Among Users in Yemen: Using an Extension of the Unified Theory of Acceptance and Use of Technology. In 2021 2nd International Conference on Smart Computing and Electronic Enterprise (ICSCEE) (pp. 257-264). IEEE.

Al-Refaei, A. A. A. H., Zumrah, A. R., & Al-Shuhumi, S. R. A. (2019). The Effect of Organizational Commitment on Higher Education Services Quality. E-Journal on Integration of Knowledge (7th Edition).

Al-refaei, A. A., Zumrah, A. R. (2019). The Effect of Affective Commitment of Non-Academic Staff on Services Quality in Higher Education Sector. Available at https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4187788.

Al-Refaei, A. H., Zumrah, A. B., Alsamawi, M. A., & Alshuhumi, S. R. (2019). A Multi-Group Analysis of the Effect of Organizational Commitment on Higher Education Services Quality. Journal of business society, 3(10), 40-48.

Alsamawi, M. A. A., Darun, M. R., Panigrah, S. K., & Al-Refaei, A. A. A. H. (2019). The effect of corporate social responsibility on corporate performance in oil and gas industry. Journal of Advanced Research in Social and Behavioural Sciences, 16(1), 1-14.

Alsamawi, M. A., Darun, M. R., & Panigrahi, S. K. (2019). Investigating the Effect of Corporate Social Responsibility and Affective Commitment on Corporate Performance in Oil and Gas Corporations in Yemen. Journal of Advanced Research in Business and Management Studies, 17(1), 41-56.

Amor, A. M., Vázquez, J. P. A., & Faíña, J. A. (2020). Transformational leadership and work engagement: Exploring the mediating role of structural empowerment. European Management Journal, 38(1), 169-178.

Arokiasamy, A. R. A. (2019). TRANSLEADQUAL Model: A Survey Instrument Developed for Transformational Leadership Style Conceptualized from SERVQUAL Model. International Journal of Organizational Leadership, 8(2), 12-21.

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. Organizational dynamics, 18(3), 19-31.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. Journal of European industrial training.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. The International Journal of Public Administration, 17(3-4), 541-554.

Bass, B. M., & Bass Bernard, M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. . New York: The Free

Bello, Y. O., & Bello, M. B. (2017). Employees' empowerment, service quality and customers' satisfaction in hotel industry. Strategic Journal of Business & Change Management, 4(4), 1001-1019.

Beugré, zations: an environment-induced model", International Journal of




https://dx.doi.org/10.30566/ijo-bs/2023.01.105

Bose, S., Patnaik, B., & Mohanty, S. (2021). The mediating role of psychological empowerment in the relationship between transformational leadership and organizational identification of employees. The Journal of Applied Behavioral Science, 57(4), 490-510.
Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Derks, D. (2016). Who takes the lead? A multi-source diary study on leadership, work engagement, and job performance. Journal of Organizational Behavior, 37(3), 309-325.
Broome, M., & Marshall, E. (2021). Transformational leadership in nursing: From expert clinician to influential leader. Springer Publishing Company, LLC.
Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row.
Burns, J. M. (2003). Transforming leadership: A new pursuit of happiness. New York: Atlantic Monthly Press.
Chang, H. T., Chou, Y. J., Miao, M. C., & Liou, J. W. (2021). The effects of leadership style on service quality: enrichment or depletion of innovation behaviour and job standardisation. Total Quality Management & Business Excellence, 32(5-6), 676-692.
Choi, S. L., Goh, C. F., Adam, M. B. H., & Tan, O. K. (2016). Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: the mediating role of employee empowerment. Human resources for health, 14(1), 1-14.
Duong, H. A. (2015). The effect of employee empowerment on service quality in food service firms. A thesis submitted to jamk university of sciences. Finland.
Fang-guo, S. (2013, July). Multilevel model of transformational leadership and service quality: testing mediation role of psychological empowerment. In 2013 International Conference on Management Science and Engineering 20th Annual Conference Proceedings (pp. 1355-1362). IEEE.
Gazzoli, G., Hancer, M., & Park, Y. (2010). The role and effect of job satisfaction and empowerment on customers' perception of service quality: A study in the restaurant industry. Journal of Hospitality & Tourism Research, 34(1), 56-77.
Ghumiem, S. H., & Alawi, N. A. M. (2022). The Effects of Organizational Commitment on Non-Financial Performance: Insights from Public Sector Context in Developing Countries. Journal of International Business and Management, 5(8), 01-13.
Giddens, J. (2018). Transformational leadership: What every nursing dean should know. Journal of Professional Nursing, 34(2), 117-121. https://doi.org/10.1016/j.profnurs.2017.10.004.
Guerrero, S., Chênevert, D., Vandenberghe, C., Tremblay, M., & Ayed, A. K. B. (2018). Employees' psychological empowerment and performance: how customer feedback substitutes for leadership. Journal of Services Marketing.
Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). Multivariate data analysis (Eighth Edi). Cengage, Andover.
Ismail, A., Mohamed, H. A. B., Sulaiman, A. Z., Mohamad, M. H., & Yusuf, M. H. (2011). An empirical study of the relationship between transformational leadership, empowerment and organizational commitment. Business and Economics Research Journal, 2(1), 89.
Jyoti, J., & Dev, M. (2015). The impact of transformational leadership on employee creativity: the role of learning orientation. Journal of Asia Business Studies.
Kanter R.M. (1993) Men and Women of the Corporation. Basic Books, New York.
Keat, K. K., & Lin, A. (2018). The relationship between knowledge management and organizational performance of Malaysian private colleges: A mediating role of managing talent practices. Advances in Economics and Business, 6(2), 81-89.
KIM, M., HUR, W. M., & KIM, B. S. (2019). The effect of frontline employees' experienced customer incivility on service performance. Journal of Distribution Science, 17(8), 107-118.
Küskü, F. (2003). Employee Satisfaction in Higher Education: The Case of Academic and Administrative Staff in Turkey. Career Development International, 8(7), 347–356.
Lin, M., Wu, X., & Ling, Q. (2017). Assessing the effectiveness of empowerment on service quality: A multi-level study of Chinese tourism firms. Tourism Management, 61, 411-425.
Mahdikhani, M., & Yazdani, B. (2020). Transformational leadership and service quality in e-commerce businesses: The role of trust and team performance. International Journal of Law and Management, 62(1), 23-46.
Men, L. R., & Stacks, D. W. (2013). The impact of leadership style and employee empowerment on perceived organizational reputation. Journal of Communication Management, 17(2), 171-192.
Moon, T. W., Hur, W. M., & Hyun, S. S. (2019). How service employees' work motivations lead to job performance: The role of service employees' job creativity and customer orientation. Current Psychology, 38(2), 517-532.
Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. 1988, 64(1), 12-40.
Pearson, L. C., & Moomaw, W. (2005). The relationship between teacher autonomy and stress, work satisfaction, empowerment, and professionalism. Educational research quarterly, 29(1), 38-54.
Ro, H., & Chen, P. J. (2011). Empowerment in hospitality organizations: Customer orientation and organizational support. International Journal of Hospitality Management, 30(2), 422-428.
Rooney, K. J. (2019). Transformational Leadership and Organizational Commitment in a Multinational Organization: The Partial Mediating Role of Cultural Intelligence (Doctoral dissertation, Indiana Institute of Technology).
Saira, S., Mansoor, S., & Ali, M. (2020). Transformational leadership and employee outcomes: the mediating role of psychological empowerment. Leadership and Organization Development Journal, 42(1), 130-143.
Sarstedt, M., & Mooi, E. (2019). A Concise Guide to Market Research: The Process, Data, and Methods Using IBM SPSS Statistics (third Edit). Springer.
Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). Research methods for business students. Pearson education.
Sok, P., Sok, K. M., Danaher, T. S., & Danaher, P. J. (2018). The complementarity of frontline service employee creativity and attention to detail in service delivery. Journal of Service Research, 21(3), 365-378.
Stanescu, D. F., Zbuchea, A., & Pinzaru, F. (2020). Transformational leadership and innovative work behaviour: the mediating role of psychological empowerment. Kybernetes, 50(5), 1041-1057.
Ukil, M. I. (2016). The impact of employee empowerment on employee satisfaction and service quality: Empirical evidence from financial enterprizes in Bangladesh. Verslas: teorija ir praktika, 17(2), 178-189.
VanderPal, G. (2014). Global leadership, IQ, and global quotient. Journal of Management Policy and Practice, 15(5), 120-134.
Yang, Y., Lee, P. K., & Cheng, T. C. E. (2016). Continuous improvement competence, employee creativity, and new service development performance: A frontline employee perspective. International Journal of Production Economics, 171, 275-288.
Zeithaml, V. a., Berry, L. L., & Parasuraman, a. (1996). The Behavioral Consequences of Service Quality. Journal of Marketing, 60(4), 31–46.
Zeithaml, V., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2017). Services Marketing. McGrawHill series in marketing. (7th ed.).
Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. Academy of management journal, 53(1), 107-128.
Zumrah, A. R. B., Bahaj, M. H. A., & Alrefai, A. S. (2021). An Empirical Investigation of the Effect of Training and Development on Organizational Commitment in Higher Education Sector. Journal of International Business and Management, 4(10), 01-15.



https://dx.doi.org/10.30566/ijo-bs/2023.01.105